

Février 2011



منظمة الأغذية
والزراعة للأمم
المتحدة

联合国
粮食及
农业组织

Food and
Agriculture
Organization
of the
United Nations

Organisation des
Nations Unies
pour
l'alimentation
et l'agriculture

Продовольствен
ная и
сельскохозяйств
енная
организация
Объединенных

Organización
de las
Naciones Unidas
para la
Agricultura y la
Alimentación

COMITÉ DU PROGRAMME

Cent sixième session

Rome, 21-25 mars 2011

STRATÉGIE DE L'ORGANISATION EN MATIÈRE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Résumé

- Le Comité du Programme, à sa cent quatrième session, a demandé au Secrétariat de lui soumettre à sa cent sixième session un Plan de mise en œuvre de la Stratégie de l'Organisation en matière de renforcement des capacités abordant huit points précis qu'il avait soulevés.
- Le Secrétariat a reconnu que ces points étaient extrêmement importants et le présent document détaille la manière dont ces questions sont traitées dans le Plan de mise en œuvre en lien avec les actions pertinentes prévues par ce plan.
- Ce document décrit les principaux défis qui conditionnent la réussite de l'élaboration de la nouvelle approche de la FAO en matière de renforcement des capacités, défis qui doivent être abordés dans le cadre de la mise en œuvre de la Stratégie de l'Organisation. Le Plan de mise en œuvre a été conçu par des unités de l'ensemble de la FAO et nécessite des contributions constantes de leur part.
- Les principaux résultats attendus pour les cinq grandes catégories d'actions du Plan sont recensés, en fonction de leur degré de priorité et du calendrier établi. Le Plan est repris intégralement en annexe.

Actions suggérées au Comité du Programme

- Le Comité du Programme souhaitera peut-être prêter des avis sur la nature et la portée du Plan de mise en œuvre de la Stratégie de l'Organisation en matière de renforcement des capacités.
- Il souhaitera peut-être aussi recommander au Conseil d'exhorter les gouvernements et les autres acteurs intéressés par l'agriculture et le développement rural à s'engager dans les approches relatives au renforcement des capacités prônées par la Déclaration de Paris et le Programme d'action d'Accra, et à promouvoir l'intégration du renforcement des capacités aux activités de programmation, de planification et d'établissement des priorités. Ces approches, qui font partie intégrante de la Stratégie de l'Organisation en matière de renforcement des capacités, sont essentielles à la réussite de sa mise en œuvre.

Le tirage du présent document est limité pour réduire au maximum l'impact des méthodes de travail de la FAO sur l'environnement et contribuer à la neutralité climatique. Les délégués et observateurs sont priés d'apporter leur exemplaire personnel en séance et de ne pas demander de copies supplémentaires. La plupart des documents de réunion de la FAO sont disponibles sur Internet, à l'adresse www.fao.org.

Pour toute question de fond sur ce document, veuillez vous adresser à:

M. Anton Mangstl
Directeur du Bureau de l'échange des connaissances, de la recherche et de la vulgarisation
Tél.: + 39 (06) 570-53579

1. Ce document présente quelques généralités ainsi que les questions clés relatives à la Stratégie de l'Organisation en matière de renforcement des capacités et à son Plan de mise en œuvre qui doivent être portées à l'attention du Comité du Programme pour qu'il communique des orientations.

Généralités

2. Le Comité du Programme à sa cent quatrième session, en octobre 2010, a examiné la Stratégie de l'Organisation en matière de renforcement des capacités. Il a noté qu'elle était conforme aux attentes des Membres et qu'elle portait sur une partie très importante des activités de l'Organisation. Il a souscrit de manière générale à l'approche adoptée à l'échelle de l'Organisation et aux principes de la Stratégie, mais il a fait part de sa profonde préoccupation quant à l'absence de plan d'action bien défini pour la mise en œuvre de la Stratégie. Le Comité du Programme a demandé que: 1) la Stratégie de l'Organisation lui soit à nouveau soumise à sa session de mars 2011; 2) le document révisé présente un Plan de mise en œuvre abordant les aspects précis énumérés plus bas.

3. Le Conseil, à sa cent quarantième session, a examiné la Stratégie de l'Organisation et a souligné combien il était important qu'elle s'inscrive dans la durée. En outre, il a demandé au Secrétariat d'élaborer un Plan de mise en œuvre de la Stratégie de l'Organisation en matière de renforcement des capacités, qui devra être présenté au Comité du Programme à sa session de mars 2011, et a recommandé que les ressources du Programme de coopération technique (PCT) destinées au renforcement des capacités soient utilisées de manière plus stratégique et plus pérenne. Conformément à ce qui a été demandé, la Stratégie de l'Organisation assortie d'un Plan de mise en œuvre figure à l'Annexe 1.

4. La Direction convient que les points énumérés par le Comité du Programme sont tous extrêmement importants. La manière dont ces questions sont traitées dans le Plan de mise en œuvre est expliquée dans le présent document. La Direction reconnaît également les principaux défis qui conditionnent la réussite de l'élaboration de la nouvelle approche de la FAO en matière de renforcement des capacités, défis qui doivent être abordés dans le cadre de la mise en œuvre de la Stratégie. Nombre de ces problèmes se posent à toute organisation intéressée par le développement international car l'ensemble du secteur s'efforce d'être plus efficace dans ce domaine clé.

5. La FAO doit relever trois défis. Premièrement, toutes les composantes de l'Organisation doivent adhérer aux nouveaux objectifs et concepts en matière de renforcement des capacités, s'engager en ce sens et jouer leur rôle dans la mise en œuvre de la Stratégie. Deuxièmement, la réussite de plusieurs des principales réformes à l'ordre du jour, comme la gestion axée sur les résultats et la décentralisation, est essentielle à la mise en œuvre efficace de la Stratégie. Troisièmement, les compétences et les connaissances du personnel de chaque lieu d'affectation et des collaborateurs de la FAO doivent être mises à niveau pour que ceux-ci deviennent des agents réellement efficaces du renforcement des capacités. Le Plan de mise en œuvre prévoit des actions permettant de relever ces défis, mais la clé du succès réside dans l'engagement à tous les niveaux de l'Organisation.

6. Certaines évolutions extérieures sur lesquelles la FAO n'a aucune prise peuvent entraver le renforcement des capacités au niveau national si elles ne sont pas prises en compte. Ainsi, les États Membres et les autres acteurs doivent adopter une vision similaire du renforcement durable des capacités et reconnaître leur responsabilité conjointe dans ce processus: c'est là l'élément le plus important.

Plan de mise en œuvre de la Stratégie de l'Organisation

7. Un Plan de mise en œuvre de la Stratégie de l'Organisation a été élaboré pour la première fois début 2010 grâce aux contributions de nombreuses unités de la FAO, notamment les bureaux décentralisés. En effet, ceux-ci participent à des actions qui conduiront à l'amélioration de l'approche de la FAO en matière de renforcement des capacités et à l'obtention de résultats au niveau des pays. Le Plan modifié inclut les points particuliers soulevés par le Comité du Programme et le Conseil, et englobe toutes les actions décrites dans la réponse de la Direction à l'Évaluation des activités de la

FAO en matière de renforcement des capacités en Afrique¹. Il continuera d'être régulièrement actualisé et examiné par le Bureau de l'échange des connaissances, de la recherche et de la vulgarisation (OEK) et le Groupe de travail interdépartemental (IDWG) sur le renforcement des capacités. Dans le Plan figurent les actions, les unités participantes, le calendrier, les besoins de financements supplémentaires, l'état d'avancement actuel et les points renvoyant à ceux soulevés par le Comité du Programme. La participation des départements techniques de la FAO aux actions de suivi se fera par le biais du Groupe de travail interdépartemental sur le renforcement des capacités.

Principales actions et calendrier

8. Le Plan de mise en œuvre figure en appendice à l'Annexe 1 et réunit les cinq domaines d'action issus de la Stratégie de l'Organisation (Annexe 1, paragraphes 16-20). Environ la moitié des 69 actions concernées sont en cours et cinq ont déjà été achevées. Un tiers des actions sont considérées comme continues et se poursuivront pendant les deux prochains exercices au moins. Le Plan présente de manière réaliste les actions envisagées pour les deux années à venir. Il sera cependant actualisé de façon constante car la mise en œuvre de l'intégralité de la Stratégie est un processus de longue haleine. Les principales caractéristiques de chaque domaine d'action sont résumées ci-après.

A. Gouvernance interne du renforcement des capacités et coordination. Il s'agit d'un domaine hautement prioritaire et presque toutes les actions qui s'y rapportent sont en cours. Des mécanismes sont en passe d'être mis en place pour garantir une exécution efficace du Plan de mise en œuvre, sous la direction du Bureau de l'échange des connaissances, de la recherche et de la vulgarisation.

B. Renforcement des capacités dans la programmation. Ce domaine englobe près d'un tiers des actions du Plan, dont beaucoup sont déjà en cours ou doivent débiter en 2011. Les actions prioritaires concernent l'amélioration des principaux mécanismes de programmation de la FAO, y compris le Cadre de programmation national et le Manuel du Programme de terrain, qui doivent être adaptés de manière à inclure des procédures, des outils d'appui et des repères qui permettront de veiller à ce que le renforcement des capacités soit traité et intégré.

C. Mécanismes de planification, de suivi et d'établissement de rapports. Ce domaine du Plan est hautement prioritaire. Il englobe trois actions, qui sont toutes en cours et doivent être achevées en 2011. Des approches solides du suivi et de l'évaluation des activités de renforcement des capacités sont en passe d'être élaborées pour transmettre des orientations aux équipes chargées des objectifs stratégiques.

D. Communication. Les principaux messages de la Stratégie de l'Organisation et les nouvelles approches seront diffusés au sein de la FAO et auprès des autres parties intéressées. La dimension interne de ce domaine d'action sera traitée en 2011, tandis que la communication externe ne sera abordée qu'en 2012.

E. Institutionnalisation de la fonction de renforcement des capacités dans les politiques et procédures de gestion des ressources humaines de la FAO. Il s'agit d'un domaine de travail hautement prioritaire. Les travaux portant sur un programme global de perfectionnement du personnel quant aux nouvelles approches du renforcement des capacités ont débuté en 2010 et se poursuivront jusqu'en 2012. Des documents de formation seront conçus et proposés au personnel et aux collaborateurs de la FAO. Au cours des deux années à venir, les profils de compétences et les responsabilités en matière de renforcement des capacités seront intégrés aux descriptions de poste et aux mandats, au cadre de compétences, ainsi que à l'évaluation des performances et au suivi du personnel et des consultants.

9. Les principales tâches décrites dans le Plan de mise en œuvre font l'objet d'un suivi dans le cadre du système de gestion axée sur les résultats, au titre du résultat organisationnel X2 (Exécution

¹ PC 104/5 Sup.1.

effective et cohérente des fonctions essentielles de la FAO et des services d'appui dans le cadre des résultats de l'Organisation).

Points particuliers soulevés par le Comité du Programme

10. Les huit points particuliers soulevés par le Comité du Programme² ont été abordés dans diverses parties du Plan et sont décrits dans les paragraphes suivants.

11. **Pérennité des travaux de la FAO en matière de renforcement des capacités.** Pour que les interventions de la FAO s'inscrivent dans la durée, elles doivent se fonder sur des efforts conjoints à long terme soutenus par l'Organisation. Par conséquent, la pérennité est l'un des thèmes centraux de la Stratégie et la plupart de ses principes de base visent à multiplier les impacts durables des efforts de la FAO. Ainsi, les programmes et projets doivent: a) cibler comme il se doit les trois dimensions du renforcement des capacités; b) promouvoir la prise en main au niveau national; c) inclure une stratégie de retrait pour la FAO. Ces questions sont abordées dans différentes parties du Plan de mise en œuvre. Par exemple, les équipes chargées des objectifs stratégiques examineront et incluront des approches relatives au renforcement des capacités dans la formulation de ces objectifs (Points du Plan: 6.4, 7.1, 8.1, 11.1-3 et 12.1-3). Les principes pertinents en matière de renforcement des capacités sont actuellement en passe d'être intégrés au Manuel du Programme de terrain de la FAO afin que les questions relatives à la pérennité soient correctement traitées lors de la formulation et de l'approbation des projets. La révision du processus d'évaluation et d'approbation des projets garantira l'application constante de ces points (Points du Plan: 5.1, 9.1-9.2 et 11.4). Les documents et les manifestations de sensibilisation et de formation sont les principaux moyens de transmettre ces messages au personnel et aux collaborateurs de la FAO (Points du Plan: 13.1-13.6 et 16.2-16.6). Enfin, les principes sont rendus facilement accessibles au personnel et aux collaborateurs³ de la FAO qui travaillent sur les programmes et projets liés au renforcement des capacités par le biais du site Internet⁴ de l'Organisation (Point du Plan: 6.3).

12. **Unité d'action au sein de la FAO.** L'une des principales caractéristiques du Plan d'action immédiate (PAI) est le concept de « FAO unie » – dont certains aspects sont traités dans les deux paragraphes suivants. Les départements du Siège, les bureaux décentralisés et les équipes chargées des objectifs stratégiques sont responsables de l'intégration efficace des approches du renforcement des capacités au programme de travail de la FAO. L'approche intégrée du programme et du budget de la FAO – mesure concrète destinée à faciliter les améliorations portant sur la qualité d'exécution – englobe désormais l'ensemble des interventions de la FAO en matière de renforcement des capacités qui sont planifiées, mises en œuvre et suivies dans le cadre de programmes et de projets par toutes les unités (Points du Plan: 11.1-11.5).

13. **Coordination entre les départements du Siège (y compris le Département de la coopération technique), les bureaux décentralisés et les équipes stratégiques, le Bureau de l'échange des connaissances, de la recherche et de la vulgarisation ayant un rôle de coordination et de facilitation.** La FAO a mis en place des mesures qui visent à établir une gouvernance efficace de la fonction essentielle ayant trait au renforcement des capacités, afin de veiller à ce que la Stratégie puisse évoluer en fonction des demandes des Membres. Au sein du Secrétariat, le Groupe de travail interdépartemental et ses équipes spéciales sont responsables de la coordination centrale, notamment l'ajustement et le suivi du Plan de mise en œuvre. Les départements du Siège (y compris le Département de coopération technique), les bureaux décentralisés et les équipes stratégiques sont tous activement représentés au sein du Groupe de travail interdépartemental et la plupart sont des unités chefs de file pour les actions du Plan de mise en œuvre. Le Groupe de travail interdépartemental et la fonction essentielle ayant trait au renforcement des capacités sont coordonnés par le Bureau de l'échange des connaissances, de la recherche et de la vulgarisation, dont les tâches principales consistent à diriger la mise en œuvre, le suivi et l'établissement de rapports sur la Stratégie (Points du Plan: 1.1, 1.2-2.1 et 2.2).

² CL 140/8, paragraphe 14b.

³ Les collaborateurs sont les consultants, les agents contractuels et les organisations partenaires de la FAO qui travaillent dans le cadre des programmes et projets de l'Organisation.

⁴ Portail de la FAO sur le renforcement des capacités: www.fao.org/capacitydevelopment.

14. **Rôles et fonctions des bureaux décentralisés.** Au sens large, la plupart des unités de la FAO ont un rôle à jouer dans l'amélioration de la qualité des travaux de l'Organisation en matière de renforcement des capacités. Cependant, les représentations dans les pays, les bureaux régionaux et sous-régionaux sont particulièrement importants car ce sont eux qui interagissent le plus directement avec les acteurs nationaux et régionaux et qui sont les chefs de file de la réponse de la FAO aux priorités nationales et régionales. Les rôles et fonctions des bureaux décentralisés sont décrits dans la version révisée de la Circulaire sur les responsabilités et les rapports hiérarchiques qui sera publiée en 2011 et les actions qui s'y rapportent sont en passe d'être mises en œuvre dans la partie du PAI relative à la décentralisation. Les unités du Siège et les bureaux décentralisés ont des objectifs communs mais des rôles complémentaires en matière de renforcement des capacités, ces derniers prenant la tête de l'engagement de la FAO dans les processus à long terme amorcés par les pays pour améliorer les capacités techniques et fonctionnelles qui permettent de traiter les trois dimensions de manière intégrée. Les bureaux décentralisés ont besoin de ressources suffisantes, d'orientations et d'un personnel mieux formé pour être en mesure de remplir pleinement ce rôle (Points du Plan: 11.1, 11.5 et 18.2).

15. **Inclusion des activités ayant trait au renforcement des capacités dans le Cadre de programmation national.** Les nouvelles directives relatives au Cadre de programmation national fourniront des orientations claires permettant aux bureaux de pays d'intégrer les questions liées au renforcement des capacités dans la programmation, la planification et l'établissement des priorités (Points du Plan: 8.1-8.2).

16. **Rôle des différentes sources de financement, y compris le PCT et les fonds fiduciaires.** Le Département de coopération technique a coordonné l'élaboration d'une stratégie interne sur la mobilisation des ressources, qui a été modifiée de manière à tenir compte des points clés de la Stratégie de l'Organisation en matière de renforcement des capacités (Points du Plan: 15.1-15.2). La FAO conçoit et met en œuvre ses programmes de travail financés par des contributions fixées et volontaires, qui se complètent pour permettre d'atteindre les résultats organisationnels prévus dans les domaines prioritaires définis aux niveaux mondial, régional et national. Parmi ces priorités figurent divers aspects et dimensions essentiels du renforcement des capacités, auxquels il est spécifiquement fait référence dans la Stratégie. Des critères ont été établis par l'Organisation lors de l'examen de propositions de projets ou de programmes pour un financement éventuel. Il s'agit, entre autres, des approches du renforcement des capacités qui garantissent une certaine pérennité. Ces questions seront également abordées dans le nouveau Manuel du Programme de terrain, en cours d'élaboration à la FAO (Point du Plan: 9.1). Pour ce qui est du PCT, la Direction reconnaît qu'il existe certaines limites à son utilisation en vue du renforcement des capacités, notamment la durée des projets et l'impossibilité de mettre en place des projets de suivi, et la nécessité de mener une consultation intensive sur les priorités avec chaque État Membre. Les points relatifs à l'amélioration de l'utilisation du PCT pour le renforcement des capacités doivent être traités par le Comité du Programme dans le cadre de la détermination des critères du PCT (Points du Plan: sans objet).

17. **Rôle des partenariats.** Les partenariats avec des acteurs nationaux et régionaux, et d'autres organisations des Nations Unies ou institutions sont essentiels à la réussite des efforts consentis en la matière à l'échelle nationale et régionale. Au niveau de la FAO, l'élaboration et la large diffusion de la Stratégie de l'Organisation en matière de partenariats dans toute la FAO a été entreprise par le Bureau de la communication et des relations extérieures (OCE). Les Représentants régionaux veilleront à conclure, de façon plus systématique, des partenariats avec les institutions régionales et locales intéressées par le renforcement des capacités pour compléter l'expertise disponible au sein des bureaux décentralisés (Points du Plan: 11.6 et 13.7).

18. **Rôle de la coopération Sud-Sud.** La coopération Sud-Sud est un moyen efficace de renforcer les capacités nationales, comme indiqué dans la réponse de la Direction à l'Évaluation des activités de la FAO en matière de renforcement des capacités en Afrique. Pour s'assurer que les experts de la coopération Sud-Sud soient bien au fait des particularités de leur pays d'affectation, la FAO veillera à ce que leurs profils et leurs compétences témoignent d'une connaissance approfondie du contexte local, ainsi que d'un savoir et d'une expérience dans le domaine du renforcement des capacités (Points du Plan: 11.7 et 20.3).

Orientations demandées

19. Le Comité du Programme souhaitera peut-être prêter des avis sur la nature et la portée du Plan de mise en œuvre de la Stratégie de l'Organisation en matière de renforcement des capacités. Il souhaitera peut-être aussi recommander au Conseil d'exhorter les gouvernements et les autres acteurs nationaux et internationaux intéressés par l'agriculture et le développement rural à s'engager dans les approches relatives au renforcement des capacités prônées par la Déclaration de Paris et le Programme d'action d'Accra, et à promouvoir l'intégration du renforcement des capacités dans les processus de programmation, de planification et d'établissement des priorités. Ces approches, qui font partie intégrante de la Stratégie de l'Organisation en matière de renforcement des capacités, sont essentielles à la réussite de sa mise en œuvre.

Stratégie de l'Organisation en matière de renforcement des capacités

A. DÉFINITION DU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

1. Dans le contexte du développement international, les capacités renvoient à « *l'aptitude des individus, des organisations et de la collectivité dans son ensemble à gérer leurs affaires avec succès*⁵ » aux fins de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement et des trois objectifs mondiaux de la FAO, dans le respect des plans de développement nationaux. Le renforcement des capacités a trait aux « *processus par lesquels les individus, les organisations et la collectivité dans son ensemble libèrent, créent, renforcent, adaptent et préservent leurs capacités au fil du temps*⁶ ».

2. Le renforcement des capacités est traditionnellement associé au transfert de connaissances et à la formation des individus, mais il s'agit d'un processus de changement complexe, non linéaire et de longue haleine, qu'aucun facteur isolé (par exemple, l'information, l'éducation et la formation, l'assistance technique, le conseil en matière de politiques, etc.) ne peut expliquer à lui seul. Il contribue à répondre aux besoins spécifiques des États Membres et des régions ou sous-régions, en couvrant les trois dimensions interdépendantes que sont les **individus**, les **organisations** et les **politiques**. L'approche du renforcement des capacités adoptée par la FAO doit être considérée comme un *modus operandi* fondamental sous-tendant le programme de travail de l'Organisation. Toutes les activités techniques de la FAO, conduites au Siège et dans les pays, comportent un volet de renforcement des capacités. Certaines des activités de la FAO (par exemple, l'élaboration de normes, de systèmes d'information mondiaux ou de traités internationaux) ne sont pas spécifiquement centrées sur le renforcement des capacités, mais les acteurs nationaux et régionaux doivent néanmoins renforcer leurs capacités pour contribuer à la création de ces produits et services et les utiliser.

3. La communauté du développement international a aujourd'hui tendance à remplacer l'expression anglaise « *capacity building* » (création de capacités) par « *capacity development* » (renforcement des capacités). Cette évolution terminologique reflète l'abandon d'un concept initial supposant un processus impulsé essentiellement depuis l'extérieur et dans lequel il n'y a pas de capacités préexistantes, au profit d'un nouveau concept privilégiant fortement la responsabilisation nationale et les processus de changement endogènes. En conformité avec les autres institutions des Nations Unies, la FAO adoptera la nouvelle expression de « *capacity development* », bien que l'ancienne reste valide dans la mesure où elle est omniprésente dans les documents existants de l'Organisation.

B. PLAN DE MISE EN ŒUVRE DU CHANGEMENT: UNE NOUVELLE APPROCHE DU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

4. Les capacités sont un aspect déterminant du développement, comme en témoignent la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement et le Programme d'action d'Accra. Dès la création de la FAO, le renforcement des capacités a été placé au cœur de son mandat et a été l'un des domaines où les activités de l'Organisation relatives à l'agriculture et au développement rural ont donné les résultats les plus importants. Toutefois, dans le secteur complexe, encombré et concurrentiel de l'agriculture et du développement rural⁷, la FAO doit évoluer si elle veut devenir un acteur plus efficace du renforcement des capacités. À défaut, le rôle de l'Organisation dans ce

⁵ Source: Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE/CAD).

⁶ Source: OCDE/CAD.

⁷ Ce secteur englobe tous les domaines d'activité de la FAO, y compris la sécurité alimentaire, la foresterie, la pêche et les ressources naturelles.

domaine deviendra obsolète et sera déconnecté des besoins actuels des pays et des régions, ce qui aura de lourdes conséquences en termes d'efficacité, de crédibilité et de réputation.

5. Les pressions en faveur du changement émanent tant des processus de réforme interne de la FAO que de l'environnement mondial, notamment des Nations Unies et de l'évolution des besoins et demandes des pays Membres. En sa qualité de fonction essentielle, le renforcement des capacités est étroitement associé aux grands processus de l'Organisation actuellement en cours de transformation – comme la gestion axée sur les résultats et l'amélioration des pratiques de programmation de la FAO et de son approche de la mesure de l'impact. Parallèlement à cela, l'évolution du contexte mondial de l'aide se répercute sur la façon dont l'Organisation intervient traditionnellement dans le domaine du développement international. Ainsi:

- la FAO est de plus en plus souvent invitée à s'associer aux approches des pays centrées sur le renforcement des capacités, qui sont conduites à l'échelle des Nations Unies, et à planifier et coordonner le renforcement des capacités dans le cadre de mécanismes multidonateurs;
- on constate d'une manière croissante que les pays dirigent leurs propres programmes de développement et administrent l'allocation des ressources, ce qui a plusieurs conséquences sur le rôle de la FAO;
- les défis mondiaux suscités par le changement climatique, la dégradation de l'environnement et les crises financière et économique mondiales, ainsi que les besoins nouveaux et complexes qui en découlent en matière de développement, ont fait gonfler la demande de conseils spécialisés concernant une gamme plus large de problèmes agricoles et créent une demande d'appui au renforcement des capacités fonctionnelles non techniques (par exemple, pour diriger, gérer et pérenniser les changements et s'y adapter);
- du fait de la disponibilité croissante de nouvelles sources de connaissances spécialisées dans le secteur de l'agriculture et du développement rural, la FAO n'est plus le seul expert mondial dans ce domaine.

6. L'effet conjugué de ces facteurs fait du renforcement des capacités un thème que la FAO ne peut se permettre d'ignorer et exige de nouveaux instruments, approches et compétences pour mobiliser des ressources, créer des partenariats et nouer des liens avec les acteurs nationaux et régionaux. C'est pourquoi la nouvelle Stratégie de l'Organisation introduit plusieurs améliorations déterminantes dans l'approche du renforcement des capacités adoptée par la FAO, notamment les suivantes:

- une évolution de la nature et de la qualité de l'appui au renforcement des capacités visant à accélérer la transformation du rôle de la FAO qui, de fournisseur d'assistance technique deviendra un **promoteur du changement** sur le long terme; cette nouvelle approche tire parti des ressources locales, y compris les individus, les compétences, les technologies et les organisations, et met l'accent sur l'amélioration de la **pérennité** des interventions de renforcement des capacités, en encourageant la prise en charge des processus de développement par les autorités nationales;
- une plus large place accordée au **dialogue** avec les partenaires et parties prenantes nationaux, afin que les activités de renforcement des capacités **déterminées par l'offre** soient remplacées par des activités en lien avec la demande, ce qui suppose la définition conjointe d'objectifs et de stratégies fondés sur les besoins évalués, les intérêts mutuels et les relations de collaboration entre la FAO et les acteurs nationaux et régionaux;
- une approche plus **intégrée**, englobant les capacités des individus et des organisations et l'environnement politique porteur ainsi que les capacités techniques et fonctionnelles, comme expliqué plus loin;
- un souci accru d'instituer des **partenariats** avec les autres acteurs du renforcement des capacités pour que la FAO comble ses propres lacunes en matière de capacités à l'échelon des pays, tout en couvrant d'autres secteurs de l'environnement du développement, générant ainsi

un impact plus important sur les processus de renforcement des capacités pour tous les acteurs.

C. AVANTAGES DE LA NOUVELLE APPROCHE DU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

7. La nouvelle approche sera bénéfique pour la FAO à divers égards, dans la mesure où elle aura les effets suivants: cohérence et efficacité améliorées des activités de renforcement des capacités dans l'ensemble du secteur de l'agriculture et du développement rural; impact et visibilité accrus, et renouvellement stratégique de l'image de marque de la FAO dans le domaine du renforcement des capacités; crédibilité plus forte de l'Organisation en tant que partenaire du renforcement des capacités au sein de la communauté internationale et dans le contexte de l'initiative des Nations Unies « Unis dans l'action »; utilisation plus fréquente et efficace des ressources de la FAO pour le renforcement des capacités, liée à l'obtention de résultats dans le cadre du Plan à moyen terme-Programme de travail et budget (PMT-PTB). Idéalement, les pays suivront aussi cette nouvelle approche du renforcement des capacités conjointement avec la FAO, en tant que parties mutuellement responsables, et seront mieux à même de créer, adopter, diriger, exécuter et conduire durablement des initiatives de changement pour atteindre leurs objectifs dans les domaines de la sécurité alimentaire, de l'agriculture et du développement rural.

D. NOUVELLE VISION DU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS À LA FAO

8. La FAO sera un acteur important du renforcement des capacités dans ses domaines d'intervention liés à l'agriculture et au développement rural (y compris la foresterie et la pêche). L'Organisation jouera le rôle de catalyseur, en partenariat avec les acteurs nationaux, régionaux ou sous-régionaux et internationaux, en fournissant un appui de grande qualité au renforcement des capacités, articulé sur les stratégies et plans nationaux, régionaux et mondiaux. Le rôle de la FAO en matière de renforcement des capacités visera à faciliter la mise en place durable d'un noyau de capacités relatives à la sécurité alimentaire, à l'agriculture et au développement rural dans les pays et les régions pour contribuer à la réalisation des trois objectifs mondiaux des Membres et des objectifs du Millénaire pour le développement.

E. CADRE DU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS À LA FAO

9. Le nouveau cadre du renforcement des capacités, introduit dans la Stratégie de l'Organisation en matière de renforcement des capacités, est un outil analytique qui aidera le personnel de la FAO et ses partenaires à analyser conjointement les situations existantes en termes de capacités et à repérer le ou les types d'intervention appropriés pour promouvoir le renforcement des capacités dans les États Membres. Le cadre (Figure 1) repose sur l'amélioration des capacités techniques et fonctionnelles indispensables à la réalisation des trois objectifs mondiaux des Membres de la FAO, en couvrant les trois dimensions: individus, organisations et environnement politique porteur. Les éléments du cadre sont examinés dans les paragraphes suivants.

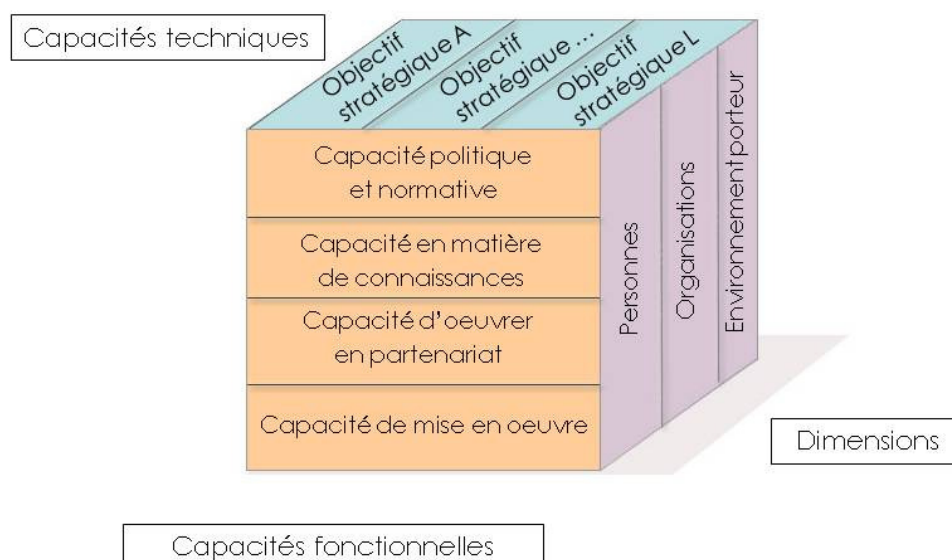


Figure 1: Le cadre du renforcement des capacités à la FAO

10. Les **capacités techniques** sont indispensables dans les domaines généraux de l'alimentation et de l'agriculture car elles permettent aux acteurs nationaux, régionaux et sous-régionaux de mener à bien toutes les tâches techniques requises pour intensifier la production de manière durable, gérer les ressources naturelles et, enfin, améliorer la sécurité sanitaire des aliments et la sécurité alimentaire pour tous. Les activités techniques de la FAO sont reflétées par les onze objectifs stratégiques (A-L) énoncés dans le Cadre stratégique.

11. De plus, quatre **capacités fonctionnelles** permettent aux pays, régions et sous-régions de planifier, diriger, gérer et poursuivre des initiatives de changement dans le secteur de l'agriculture et du développement rural, de manière à ce que le savoir-faire technique soit durablement incorporé dans les systèmes et processus locaux:

- a) capacités liées aux politiques et aux normes – pour être capable de formuler et mettre en œuvre des politiques et de conduire des réformes;

- b) capacités liées aux connaissances – pour être capable d’obtenir, générer, gérer et échanger des informations et des connaissances;
- c) capacités liées aux partenariats – pour être capable d’entrer dans des réseaux, des alliances et des partenariats;
- d) capacités d’exécution – capacités de gestion pour être capable d’exécuter et conduire des programmes et des projets, depuis la planification jusqu’au suivi et à l’évaluation.

12. Les capacités techniques et fonctionnelles, qui sont elles-mêmes interdépendantes, s’appliquent aux trois dimensions que sont l’environnement politique porteur, les organisations et les individus (Figure 2).

- a) La dimension ayant trait à l’**environnement politique** porteur renvoie à la volonté et la vision politiques, aux politiques elles-mêmes, aux cadres juridique et économique, aux allocations et processus budgétaires publics des pays, à la gouvernance et aux structures de pouvoir, aux mesures incitatives et aux normes sociales.
- b) La dimension **organisationnelle** se rapporte aux organisations publiques et privées, les organisations de la société civile⁸ et les réseaux d’organisations⁹, dans les domaines suivants: a) fonctions de gestion stratégique, structures et relations; b) capacités opérationnelles (processus, systèmes, procédures, sanctions, incitations et valeurs); c) ressources humaines et financières (politique, déploiement et performance); d) sources de connaissances et d’informations; e) infrastructures.
- c) La dimension **individuelle**¹⁰ s’applique aux personnes concernées par l’agriculture et le développement rural dont les connaissances, les qualifications (techniques et administratives) et les comportements peuvent être améliorés par le biais d’animations, de formations et d’actions de renforcement des compétences.

⁸ Par exemple, les services centraux et décentralisés des organismes publics et des ministères, les systèmes de sécurité sociale, les inspections, les laboratoires, les systèmes nationaux de recherche agricole, les commissions économiques mondiales et régionales, les entreprises, les coopératives, les chambres de commerce, les groupements de consommateurs, les associations de producteurs, les organisations communautaires, les ONG, les établissements d’enseignement et de formation officiels et informels, etc.

⁹ Par exemple, les systèmes de recherche et de vulgarisation, les systèmes transfrontaliers de gestion des ressources naturelles, les systèmes de surveillance, les partenariats public-privé, etc.

¹⁰ Par exemple, les fonctionnaires et le personnel des organisations intéressées par l’agriculture et le développement rural, les producteurs, les exploitants agricoles, les pêcheurs, les éleveurs, les prestataires de services ruraux, les distributeurs, les techniciens, les commerçants, les inspecteurs de l’alimentation, etc.



Figure 2: Les trois dimensions du renforcement des capacités

13. Dans les interventions de renforcement des capacités, les trois dimensions sont interconnectées: individus, organisations et environnement porteur sont les éléments d'un tout. Le renforcement des capacités requiert souvent l'amélioration des connaissances des individus, bien que les résultats des individus dépendent souvent de la qualité des organisations dans lesquelles ils travaillent. En outre, l'efficacité des organisations et des réseaux d'organisations est influencée par l'environnement porteur¹¹. Inversement, l'environnement est influencé par les organisations et les relations qui existent entre elles.

F. VERS DES PRATIQUES AMÉLIORÉES DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

14. La nouvelle approche exigera du personnel de la FAO, dans tous les lieux d'affectation, qu'il adopte des pratiques et outils améliorés et participe à des programmes de formation ayant trait au renforcement des capacités. Un examen interne des bonnes pratiques en la matière a permis de recenser les points forts des pratiques actuelles de la FAO et les principaux facteurs de succès s'appliquant aux trois stades des interventions de renforcement des capacités (Tableau 1). Ces résultats ont été documentés; ils sont disponibles en interne et sur le portail « Renforcement des capacités » du site Internet de l'Organisation. Les départements techniques et les bureaux décentralisés amélioreront l'approche de la FAO en matière de renforcement des capacités, en intégrant systématiquement ces facteurs dans les activités pertinentes.

¹¹ Adapté du document du CAD, *Relever le défi posé par le renforcement des capacités: évoluer vers de bonnes pratiques*, février 2006.

Tableau 1. Principaux facteurs de succès des activités de renforcement des capacités

Premier stade: recensement des demandes de renforcement des capacités	Formulation et mise en œuvre	Dernier stade et aspects liés à la pérennité
<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation de cadres issus d'initiatives internationales (par exemple, conventions, traités) • Participation précoce des acteurs nationaux selon des approches participatives • Engagement des acteurs nationaux concernant la mise en œuvre des politiques et l'amélioration des performances • Identification des promoteurs locaux/nationaux susceptibles de catalyser le changement • Conduite d'évaluations ciblées des besoins 	<ul style="list-style-type: none"> • Prise en compte des contextes nationaux, régionaux et sous-régionaux • Couverture des trois dimensions des capacités • Couverture des capacités techniques et fonctionnelles • Combinaison de diverses modalités d'intervention • Application de méthodologies de formation valides associées à une pédagogie appropriée • Adoption d'approches à moyen et long termes • Création de réseaux pour le partage des connaissances et de l'expérience 	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration des changements par les acteurs nationaux dans leurs priorités, systèmes et procédures • Allocations budgétaires stratégiques assurées • Approches évolutives tenant compte du retour d'informations sur les phases antérieures • Autonomisation des communautés locales • Suivi et évaluation des réalisations et de l'impact

G. PROGRAMME D'ACTION ASSOCIÉ À LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE

15. Les changements organisationnels requis au sein de la FAO en vue de l'adoption de la nouvelle approche du renforcement des capacités ont été formulés dans un plan d'exécution qui nécessite la contribution de toutes les unités de l'Organisation, dans le monde entier. Le plan d'exécution comprend cinq grands domaines d'action présentés ci-dessous.

16. **Gouvernance interne du renforcement des capacités et coordination.** La FAO prendra des mesures pour mettre en place une gouvernance efficace du renforcement des capacités, afin que les approches de l'Organisation en la matière soient véritablement en adéquation avec les besoins des Membres et que le renforcement des capacités soit totalement institutionnalisé au sein des systèmes et procédures de l'Organisation. Les tâches relatives à la gouvernance seront dirigées par le Groupe de travail interdépartemental sur le renforcement des capacités tandis que la coordination entre les huit fonctions essentielles de la FAO sera assurée selon les synergies mises en évidence entre les divers plans d'exécution et stratégies. Les mesures relatives au renforcement des capacités seront par ailleurs insérées dans les processus en cours au titre du Plan d'action immédiate pour la réforme de la FAO.

17. **Renforcement des capacités dans la programmation.** Les directives et critères relatifs à la formulation, à l'approbation ainsi qu'au suivi et à l'évaluation des projets et programmes de la FAO seront révisés de manière à refléter la nouvelle approche du renforcement des capacités et à lui donner davantage de poids, favorisant ainsi une plus grande cohérence au sein de l'Organisation.

18. **Mécanismes de planification, de suivi et d'établissement de rapports.** Le Cadre stratégique de la FAO fournit les moyens de planifier, suivre et mesurer l'impact des activités de renforcement des capacités d'une manière structurée et globale. Il contribue ainsi à l'obtention des résultats convenus, mesurés au moyen d'objectifs et d'indicateurs. Les activités de renforcement des capacités conduites par la FAO sont indispensables à l'obtention d'un grand nombre des résultats spécifiques

(réalisations)¹² du Plan à moyen terme, qui participent directement et indirectement à la lutte contre la pauvreté et à l'éradication de la faim. Elles accroissent la responsabilité de l'Organisation quant aux résultats de ses Membres en matière de renforcement des capacités.

19. **Communication.** La communication concernant la Stratégie de l'Organisation en matière de renforcement des capacités sera importante car elle contribuera à la faire mieux comprendre, en premier lieu au sein de l'Organisation, par le personnel de la FAO qui s'emploiera activement à rendre les pratiques de renforcement des capacités plus efficaces, et elle facilitera la compréhension du rôle plus actif joué par l'Organisation dans ce domaine et de ses répercussions opérationnelles. Par ailleurs, la communication externe sur la stratégie et les réalisations de la FAO en matière de renforcement des capacités deviendra partie intégrante des activités de communication de l'Organisation auprès des pays Membres et du grand public.

20. **Institutionnalisation de la fonction de renforcement des capacités dans les politiques et procédures de gestion des ressources humaines de la FAO.** Cette démarche sera axée sur: la répartition claire des rôles et responsabilités en matière de renforcement des capacités entre les départements techniques et les bureaux décentralisés; la prise en compte des responsabilités et objectifs liés au renforcement des capacités dans les descriptions de postes et les processus d'évaluation des performances du personnel de toutes les catégories, y compris les Représentants¹³ et Représentants régionaux¹⁴ de la FAO; la conception de plans de perfectionnement du personnel et de programmes de formation relatifs aux compétences essentielles en matière de renforcement des capacités pour le personnel de la FAO de toutes les catégories; l'inclusion de critères de sélection appropriés pour le personnel recruté aux termes de contrats de courte durée dans des programmes centrés sur le renforcement des capacités.

¹² Un tiers environ des résultats organisationnels énoncés dans le Plan à moyen terme de la FAO se réfèrent explicitement au renforcement des capacités et un grand nombre des autres résultats organisationnels ont un lien avec ce domaine.

¹³ Selon la dernière révision du manuel administratif (4/2/2008), un Représentant de la FAO « aide les pays où il est accrédité à renforcer leurs capacités nationales, à mobiliser des ressources, à constituer des partenariats et à échanger les connaissances et les informations à l'appui de l'alimentation, de l'agriculture et du développement rural ».

¹⁴ Le Représentant régional « apporte son soutien au renforcement des capacités et à la mobilisation des ressources à l'appui de la sécurité alimentaire, de l'agriculture et du développement rural dans la région » [Manuel administratif (4/2/2008) Section 117.2.32 iii)].

Appendice: Plan de mise en œuvre du renforcement des capacités (janvier 2011)

Actions	Référence à des points du Comité du Programme	Unités participantes	Date d'achèvement prévue	Recommandation issue de la réponse de la Direction à l'Évaluation du renforcement des capacités en Afrique	Financements supplémentaires (O/N)	État d'avancement
Domaine d'action A: Gouvernance interne du renforcement des capacités et coordination						
<i>Diriger et suivre la mise en œuvre de la Stratégie de l'Organisation en matière de renforcement des capacités pour s'assurer qu'elle corresponde aux besoins des Membres, obtenir l'adhésion des parties prenantes et veiller à la cohérence avec les autres organisations des Nations Unies.</i>						
1.1 Diriger et suivre le Plan de mise en œuvre: veiller à ce qu'il soit adapté, à jour et à ce que des fonds lui soient alloués.	Coordination	OEKC	Continu	N	N	En cours
1.2 Présider le Groupe de travail interdépartemental (IDWG) et organiser ses réunions.	Coordination	OEKD	Continu	N	N	En cours
1.3 Renforcer le réseau des points de contacts intéressés par le renforcement des capacités au sein des départements.		OEKC	NC	N	N	Achevé
1.4 Élaborer une stratégie regroupant les contributions du Siège et des bureaux décentralisés, des études de cas et des missions dans les pays.		OEKC avec la contribution de l'IDWG-CD	NC	N	O	Achevé
1.5 Coordonner les rapports intérimaires sur le renforcement des capacités pour le Directeur général.		OEKC	Continu	N	N	En cours
1.6 Participer à des réunions avec les organes directeurs.		OEKC et autres unités	Continu	N	N	En cours
<i>Travailler en étroite collaboration avec les autres fonctions essentielles et unités, en alignant – si possible – les stratégies, les activités et le perfectionnement du personnel.</i>						
2.1 S'aligner avec les autres fonctions essentielles et unités pour veiller – si	Coordination	OEKC et	Continu	N	N	En cours

Actions	Référence à des points du Comité du Programme	Unités participantes	Date d'achèvement prévue	Recommandation issue de la réponse de la Direction à l'Évaluation du renforcement des capacités en Afrique	Financements supplémentaires (O/N)	État d'avancement
possible – à ce que les stratégies, activités et initiatives de perfectionnement du personnel soient compatibles et intégrées.		IDWG-CD				
2.2 Renforcer la communication entre les groupes chargés des fonctions essentielles pour améliorer l'enrichissement mutuel des approches, en particulier celles qui concernent la gestion des connaissances et les politiques.	Coordination	OEKC	Continu	N	N	En cours
3. <i>Promouvoir un échange accru des connaissances et des bonnes pratiques en matière de renforcement des capacités avec les acteurs de ce domaine occupant une position similaire pour renforcer les complémentarités et les synergies autour de priorités communes.</i>						
3.1 Travailler en lien avec le PNUD au sujet de la programmation, des évaluations de capacités, du suivi et de l'évaluation, et des stratégies. Commenter les documents de formation du PNUD.		OEKC	Continu	N	N	En cours
3.2 Travailler en lien avec le PAM et le FIDA sur les stratégies de renforcement des capacités et leur mise en œuvre.		OEKC	Continu	N	N	En cours
3.3 Travailler en lien avec les organisations et les communautés de pratique intéressées par le renforcement des capacités (LenCD, InWEnt, OCDE, etc.) sur les outils d'évaluation des capacités et d'autres questions urgentes. Participer à des ateliers, des manifestations axées sur l'apprentissage et des réunions. Nouer des relations avec la Banque mondiale dans le domaine du renforcement des capacités (échange de stratégies, d'outils et d'idées).		OEKC	Continu	N	N	En cours
4 <i>Continuer à travailler avec l'UNDG pour aider les équipes de pays des Nations Unies à intégrer plus efficacement le renforcement des capacités à la programmation nationale.</i>						
4.1 Apporter des contributions aux initiatives « Unis dans l'action » sur le renforcement des capacités pour veiller à la cohérence des approches de la FAO. Intégrer les approches du renforcement des capacités convenues au niveau de l'UNDG aux approches de la FAO.		OEKC et TCDM	Continu	N	N	En cours

Actions	Référence à des points du Comité du Programme	Unités participantes	Date d'achèvement prévue	Recommandation issue de la réponse de la Direction à l'Évaluation du renforcement des capacités en Afrique	Financements supplémentaires (O/N)	État d'avancement
Domaine d'action B: Renforcement des capacités dans la programmation						
5. <i>Prôner l'adoption d'une approche systématique du renforcement des capacités au niveau des départements techniques en encourageant l'intégration des projets d'assistance technique aux efforts plus larges concernant le renforcement des capacités.</i>						
5.1 Veiller à ce que les politiques et procédures de la FAO permettent la programmation à moyen ou long terme du renforcement des capacités, en abordant les questions comme la conception, la durée, l'ampleur et les modalités de tous les projets et programmes.	Pérennité	ADG/TC	Avant fin 2011	MR 3.1	N	En cours
6. <i>Élaborer des méthodologies, procédures et directives pertinentes pour la planification et la réalisation des interventions à l'appui du renforcement des capacités nationales, y compris les évaluations des capacités et les normes relatives à la qualité de la conception des projets et programmes dans ce domaine.</i>						
6.1 Élaborer un outil d'évaluation des capacités au niveau des pays, dans le respect du processus national de programmation (activité de référence 8), et au niveau du secteur.		OEKC	NC	N	N	Achevé
6.2 Pour l'outil d'évaluation des capacités, veiller à la réussite de la mise en œuvre en procédant comme suit: <ul style="list-style-type: none"> • travailler en lien avec InWEnt, le PNUD, la Banque mondiale, Learning Link et d'autres partenaires extérieurs pour le contrôle de qualité; réaliser des évaluations des besoins en matière de capacités lors de la conception de programmes et de projets; • piloter l'outil d'évaluation des capacités au niveau des pays; • appuyer la mise en œuvre de l'outil d'évaluation des capacités en fournissant une aide continue aux divisions de la FAO et aux bureaux décentralisés, à leur demande. 		OEKC et autres unités de la FAO	Continu	N	N	En cours
6.3 Procéder à l'inventaire des ressources d'apprentissage existantes et des bonnes pratiques, et les publier sur le portail consacré au renforcement des	Pérennité	OEKC	Continu	N	N	En cours

Actions	Référence à des points du Comité du Programme	Unités participantes	Date d'achèvement prévue	Recommandation issue de la réponse de la Direction à l'Évaluation du renforcement des capacités en Afrique	Financements supplémentaires (O/N)	État d'avancement
capacités.						
<p>6.4 Élaborer des lignes directrices et des outils aux fins des projets et des recommandations spécifiques sur le renforcement des capacités en complément des lignes directrices de l'Organisation sur la programmation fondée sur les résultats, de sorte que le personnel et les collaborateurs de la FAO puissent:</p> <ul style="list-style-type: none"> • réaliser des évaluations des besoins en termes de capacités lors de la conception des projets et programmes; • comprendre le contexte organisationnel et institutionnel; • encourager les bénéficiaires et les autres parties prenantes à participer à la conception et à la mise en œuvre des projets; • encourager des approches interdisciplinaires et coordonnées à l'échelle interne; • appliquer des stratégies d'exécution privilégiant un recours systématique et aussi large que possible aux experts et organismes locaux; • élaborer des stratégies de mentorat, de suivi, d'évaluation et de désengagement qui tiennent compte du caractère itératif du renforcement des capacités. 		OEKC avec l'appui de l'OSP, de la TCDM et de l'IDWG	Avant fin 2011	MR 4.3	N	En cours
6.5 Élaborer et diffuser des lignes directrices axées sur l'intégration des questions de parité hommes-femmes à toutes les étapes de la conception, de l'exécution, du suivi et de l'évaluation des projets et programmes.		ESW	Avant fin 2011	MR 4.6	N	À partir de 2011
6.6 Consulter les parties prenantes et réaliser des analyses de terrain afin de cerner les facteurs de nature à accroître ou à réduire les performances des écoles pratiques d'agriculture lorsque ce modèle est transposé à plus grande échelle ou dans d'autres régions.		AGP	Avant fin 2012	MR 7.3	O	À partir de 2011
6.7 En collaboration avec les divisions qui mettent en œuvre sur le terrain des projets d'écoles pratiques d'agriculture, élaborer des lignes directrices sur la		AGP	Avant fin 2012	MR 7.4	O	À partir de 2011

Actions	Référence à des points du Comité du Programme	Unités participantes	Date d'achèvement prévue	Recommandation issue de la réponse de la Direction à l'Évaluation du renforcement des capacités en Afrique	Financements supplémentaires (O/N)	État d'avancement
planification, la conception, la mise en place, le suivi et l'évaluation des écoles pratiques d'agriculture, et recueillir des informations sur les expériences menées sur le terrain, afin de renforcer les réseaux locaux, nationaux, régionaux et mondiaux d'écoles pratiques d'agriculture, et de garantir l'application de normes de qualité rigoureuses garantes de la viabilité des programmes de grande envergure.						
<p>6.8 Élaborer des lignes directrices garantes de la distribution effective des principaux produits normatifs de la FAO, en demandant à cette fin aux divisions du Siège de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • préparer des plans de communication et de distribution des principaux supports normatifs de la FAO en ciblant, au besoin, les utilisateurs africains, y compris les différentes parties prenantes aux actions de renforcement des capacités; • nouer des liens avec les réseaux des partenaires de l'Organisation susceptibles d'appuyer la distribution et la diffusion des produits normatifs de la FAO; • assurer, dans la mesure du possible, le suivi de la distribution et de l'utilisation des produits normatifs; • éliminer ou atténuer les problèmes d'accès à Internet observés dans de nombreuses régions d'Afrique en diffusant de manière ciblée des supports imprimés ou numériques (CD-ROM, par exemple). 		OEKP	Avant fin 2011	MR 8.1	N	À partir de 2011
<p>7. <i>Faciliter le renforcement des capacités nationales en matière d'analyse et de mise en œuvre des politiques et dans les domaines techniques.</i></p>						
7.1 Élaborer de nouvelles lignes directrices, des outils de communication et des solutions de formation pour que le personnel national homologue puisse être étroitement associé aux activités menées au titre des projets de la FAO et améliorer ses compétences analytiques, en complément du Programme d'apprentissage sur la formulation et la mise en œuvre des politiques (Policy		TCS	Avant fin 2011	MR 6.1	N	À partir de 2011

Actions	Référence à des points du Comité du Programme	Unités participantes	Date d'achèvement prévue	Recommandation issue de la réponse de la Direction à l'Évaluation du renforcement des capacités en Afrique	Financements supplémentaires (O/N)	État d'avancement
<p>Learning Programme), et intégrer ces recommandations aux lignes directrices sur la programmation par pays. Les lignes directrices devront tenir compte des aspects suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> tous les projets d'assistance aux politiques doivent comporter des dispositions visant à garantir un suivi suffisant, et prévoir des activités de renforcement des capacités d'élaboration de plans d'investissement et de plans opérationnels, en vue de la mise en œuvre des politiques; tous les consultants recrutés aux fins d'activités d'assistance aux politiques dans les pays doivent justifier d'une expérience et de compétences en matière de renforcement des capacités; il convient, dans toute la mesure possible, de trouver des solutions pour appuyer le renforcement des capacités à l'échelle locale dans les pays qui se sont engagés dans un processus de décentralisation. 						
7.2 Élaborer de nouveaux systèmes et mécanismes permettant au personnel et aux collaborateurs des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du Siège de recenser et d'anticiper les besoins émergents en matière de politiques.		TCS	Avant fin 2012	MR 6.2	O	À partir de 2011
7.3 Concevoir de nouvelles ressources d'e-learning et continuer à renforcer les partenariats avec des institutions d'enseignement.		OEKC	Continu	N	N	En cours
<p>8. <i>Améliorer et institutionnaliser les Cadres de programmation nationaux comme outils d'amélioration du dialogue portant sur le renforcement des capacités, d'établissement des priorités en la matière et de négociation de l'approche ou de la combinaison d'approches la plus appropriée pour l'appui de la FAO au renforcement des capacités nationales.</i></p>						
Veiller à ce que les lignes directrices de l'Organisation sur la programmation par pays traitent de la planification de priorités et d'objectifs à long terme mutuellement définis en matière de renforcement des capacités, et des atouts et carences liés aux capacités, de sorte que les acteurs nationaux puissent planifier et conduire leurs activités de renforcement des capacités.	Cadre de programmation national	TCS avec la contribution de l'OEKC	Avant fin 2012	MR 4.4	N	En cours

Actions	Référence à des points du Comité du Programme	Unités participantes	Date d'achèvement prévue	Recommandation issue de la réponse de la Direction à l'Évaluation du renforcement des capacités en Afrique	Financements supplémentaires (O/N)	État d'avancement
8.2 Commenter la qualité des aspects du renforcement des capacités dans les Cadres de programmation nationaux et participer aux réunions des groupes de travail intéressés par ce domaine.	Cadre de programmation national	OEKC	Continu	N	N	En cours
9. <i>Intégrer le renforcement des capacités aux outils de programmation existants (cadre, cycle de gestion des projets, présentation type des documents de projet), y compris l'examen des critères d'approbation pour le PCT et les projets extrabudgétaires.</i>						
9.1 Le renforcement des capacités compte parmi les cinq principes stratégiques transversaux sur lesquels repose le processus de programmation par pays des Nations Unies engagé au titre du PNUAD et doit donc être considéré par la FAO comme une composante essentielle, garante d'une approche intégrée du processus commun de programmation par pays des Nations Unies. Il conviendra à cette fin de: réviser le Manuel du Programme de terrain, les lignes directrices relatives au suivi et les autres normes régissant les projets, de sorte que le renforcement des capacités puisse être systématiquement intégré au cycle des projets.	Pérennité; sources de financement	TCDM avec l'appui de l'OEK	Avant fin 2010 (avant-projet achevé, finalisation prévue pour la mi-2011)	MR 4.2	N	En cours
9.2 Examiner la formation sur la vision d'ensemble du cycle des projets, la présentation type des documents de projet, la fiche d'examen de projet, le Comité chargé de l'examen de programmes et de projets, la liste de contrôle pour l'approbation opérationnelle intéressant la conception et la mise en œuvre des projets et programmes.	Pérennité	TCDM avec l'appui de l'OEKC	Avant fin 2011	N	N	En cours
10. <i>Examen et amélioration des approches de la FAO en matière de développement organisationnel et de réformes institutionnelles.</i>						
10.1 Élaborer des outils et des directives sur le renforcement institutionnel et le développement organisationnel. L'OEKC doit diffuser les documents en question et les intégrer à l'éventail des outils relatifs au renforcement des capacités (Référence 16.3 relative au module de formation sur le développement organisationnel).		OEKC et l'IDWG sur le renforcement des institutions	Avant fin 2012	N	N	À partir de 2011

Actions	Référence à des points du Comité du Programme	Unités participantes	Date d'achèvement prévue	Recommandation issue de la réponse de la Direction à l'Évaluation du renforcement des capacités en Afrique	Financements supplémentaires (O/N)	État d'avancement
<i>11. Veiller à ce que l'approche en matière de renforcement des capacités soit mise en œuvre dans les programmes et projets de la FAO.</i>						
11.1 Veiller à ce que le renforcement des capacités soit dûment pris en compte dans les procédures décentralisées de planification et de programmation de la FAO, et en particulier dans les CNPMT et les domaines d'action prioritaires régionaux et sous-régionaux.	Pérennité; FAO unie; bureaux décentralisés	ADG/RR avec l'appui de l'OSP et de l'OEKC	Avant début 2012; continu pour toutes les Conférences régionales	MR 3.2	N	À partir de 2011
11.2 Examiner la place faite aux initiatives de renforcement des capacités dans le cadre axé sur les résultats, en gardant à l'esprit que le renforcement des capacités est un processus de longue haleine.	Pérennité; FAO unie	Responsables des objectifs stratégiques	Continu pendant le cycle d'élaboration de chaque PTB	MR 3.3	N	En cours
11.3 Veiller à ce que la nouvelle approche du renforcement des capacités soit considérée comme prioritaire et soit appliquée en conséquence dans le cadre des projets et programmes de la FAO et prise en compte au titre du Cadre stratégique. Il s'agit en particulier d'amener le personnel à prendre conscience de l'importance des lignes directrices révisées applicables aux programmes et projets, et à y adhérer.	Pérennité; FAO unie	DDO et DDK	Continu	MR 4.1	N	En cours
11.4 Veiller à ce que les interventions de la FAO soient conformes aux lignes directrices sur le renforcement des capacités applicables aux projets.	Pérennité; FAO unie	Comité chargé de l'examen de programmes et de projets	Continu; début mi-2011	MR 4.5	N	À partir de 2011

Actions	Référence à des points du Comité du Programme	Unités participantes	Date d'achèvement prévue	Recommandation issue de la réponse de la Direction à l'Évaluation du renforcement des capacités en Afrique	Financements supplémentaires (O/N)	État d'avancement
11.5 Lors de la préparation et de l'exécution du PTB, veiller à allouer les ressources humaines et financières nécessaires pour permettre aux bureaux décentralisés d'Afrique d'intégrer le renforcement des capacités à leurs activités. Dans le cas des fonctionnaires techniques décentralisés, il pourrait s'agir notamment de préparer un programme d'orientation, de formation et de remise à niveau, favorisant une familiarisation accrue avec les activités du Siège et les progrès réalisés dans les domaines de compétence des agents concernés, assorti de mesures visant à encourager les intéressés à faire une plus large place au renforcement des capacités dans le cadre de leurs fonctions.	FAO unie; bureaux décentralisés	Bureaux régionaux, OSD et OSP	Continu pendant le cycle d'élaboration de chaque PTB	MR 9.1	O	À partir de 2011
11.6 Établir de manière plus systématique des partenariats avec les organismes régionaux et locaux de renforcement des capacités afin de pallier les carences et de compléter les compétences disponibles dans les bureaux décentralisés.	Partenariats	ADG/RR avec l'appui de l'OEKC	Avant fin 2012	MR 9.2	N	À partir de 2011
11.7 En cas d'échanges Sud-Sud, s'assurer que le profil et les compétences des intervenants témoignent d'une connaissance approfondie du contexte africain et qu'ils justifient d'une expérience théorique et pratique suffisante du renforcement des capacités.	Coopération Sud-Sud	TCSF avec l'appui de l'OEKC	Continu à partir de 2011	MR 9.3	N	À partir de 2011
11.8 En cas de recours à des volontaires, s'assurer que leur profil et leurs compétences témoignent d'une connaissance approfondie du contexte africain et qu'ils justifient d'une expérience théorique et pratique suffisante du renforcement des capacités.		Bureaux décentralisés avec l'appui de l'OEKC et de la CSH	Continu à partir de 2011	MR 9.4	N	À partir de 2011

Actions	Référence à des points du Comité du Programme	Unités participantes	Date d'achèvement prévue	Recommandation issue de la réponse de la Direction à l'Évaluation du renforcement des capacités en Afrique	Financements supplémentaires (O/N)	État d'avancement
11.9 Fournir des commentaires, des avis et des orientations sur les aspects du renforcement des capacités intéressant des projets de la FAO.		OEKC	Continu à partir de 2011	N	N	En cours
Domaine d'action C: Mécanismes de planification, de suivi et d'établissement de rapports						
<i>12. Examiner et promouvoir un système interne de suivi et d'établissement de rapports pour les interventions de la FAO intéressant le renforcement des capacités conformément au Cadre stratégique de l'Organisation. Veiller à ce que les activités de la FAO en matière de renforcement des capacités soient liées à des résultats spécifiques et à ce que le suivi de ces activités soit amélioré.</i>						
12.1 Dans le cadre de l'élaboration du Module de formation 2, concevoir des approches de suivi et d'évaluation pour le renforcement des capacités en étroite collaboration avec l'OED, l'OSP, le TCD et InWEnt. En particulier, formuler des suggestions, exemples et directives pour les indicateurs du renforcement des capacités en ce qui concerne le suivi et l'évaluation au niveau des programmes et des projets. Travailler en liaison avec les fonctions essentielles pour assurer la pérennité de l'approche.	Pérennité	OEKC et TCDM	Avant fin 2011	N	N	En cours
12.2 Fournir des orientations aux équipes chargées des objectifs stratégiques, aux unités de l'Organisation et aux bureaux décentralisés en vue de l'adoption d'une approche systématique du renforcement des capacités en matière de suivi et d'établissement de rapports.	Pérennité	OEKC	Avant fin 2011	N	N	En cours
12.3 Contribuer au processus de formulation et d'examen des résultats organisationnels et des résultats par unité au sein des objectifs stratégiques par le biais de manifestations de sensibilisation ou d'une collaboration avec les équipes chargées des objectifs stratégiques.	Pérennité	OEKC	Avant fin 2011	N	N	En cours
Domaine d'action D: Communication						

Actions	Référence à des points du Comité du Programme	Unités participantes	Date d'achèvement prévue	Recommandation issue de la réponse de la Direction à l'Évaluation du renforcement des capacités en Afrique	Financements supplémentaires (O/N)	État d'avancement
<p>13. Dans le contexte de la stratégie de communication interne de la FAO, promouvoir une large compréhension de la fonction améliorée de l'Organisation ayant trait au renforcement des capacités et de ses conséquences opérationnelles sur les travaux techniques de la FAO au Siège et dans les bureaux décentralisés, y compris fournir des orientations aux bureaux de pays sur l'approche de l'Organisation en matière de communication et de promotion relatives au renforcement des capacités.</p>						
13.1 Élaborer un plan de sensibilisation pour la Stratégie de l'Organisation en matière de renforcement des capacités à destination des parties au sein de la FAO et à l'extérieur.	Pérennité	OEKC	NC	N	N	Achevé
13.2 Coordonner l'élaboration de documents de communication sur le renforcement des capacités destinés à un usage interne à la FAO.	Pérennité	OEKC	Avant mi-juin 2011	N		En cours
13.3 Par le biais d'activités de sensibilisation, expliquer clairement au personnel et aux collaborateurs de l'ensemble de l'Organisation ce qu'est le renforcement des capacités et quelles approches la FAO adoptera en la matière. En particulier, planifier et organiser des foires aux connaissances au Siège et dans les bureaux décentralisés.	Pérennité	OEKC avec la contribution de l'IDWG-CD	Avant fin 2011	MR 1.1	N	En cours
13.4 Diffuser la Stratégie de l'Organisation dans l'ensemble de la FAO.	Pérennité	IDWG-CD	Avant fin 2010 (en raison des événements à venir, fin 2010)	MR 1.2	N	En cours
13.5 Fournir de courtes notes, dépourvues de jargon, qui présentent brièvement les principes clés et des exemples d'application de ces principes au personnel et aux collaborateurs de la FAO.	Pérennité	OEKC avec la contribution de l'IDWG-CD	Début 2011	MR 1.3	N	En cours

Actions	Référence à des points du Comité du Programme	Unités participantes	Date d'achèvement prévue	Recommandation issue de la réponse de la Direction à l'Évaluation du renforcement des capacités en Afrique	Financements supplémentaires (O/N)	État d'avancement
13.6 Élaborer et entretenir le portail sur le renforcement des capacités pour faciliter l'accès aux informations et à la documentation relatives à ce domaine au sein de la FAO et à l'extérieur.	Pérennité	OEKC	Continu	N	N	En cours
13.7 Diffuser la Stratégie de l'Organisation en matière de partenariats auprès du personnel et des collaborateurs, ainsi que des orientations sur l'évaluation des partenariats.	Partenariats	OCE avec l'appui de l'OSD et de l'OEKC	Avant fin 2013	MR 5.1	N	À partir de 2012
<i>14. Veiller à ce que la communication externe sur les efforts et les réalisations de la FAO en matière de renforcement des capacités devienne partie intégrante des activités de communication de l'Organisation auprès des donateurs, des pays Membres et du grand public.</i>						
14.1 Élaborer des documents de promotion de la stratégie relative au renforcement des capacités à destination des parties intéressées extérieures à la FAO.		OEKC ET IDWG-CD	Avant fin 2012	N	N	À partir de 2011
14.2 Participation du personnel de rang supérieur à des manifestations sur le renforcement des capacités aux côtés de donateurs, d'États Membres et du grand public.		À déterminer	Avant fin 2012	N	N	À partir de 2012
14.3 Appuyer les Représentants et le personnel de la FAO qui animent des ateliers de sensibilisation pour les parties intéressées extérieures à l'Organisation.		OEKC	Avant fin 2012	N	O	À partir de 2012
14.4 Documenter, exposer et diffuser largement les études de cas couronnées de succès auprès des partenaires de développement (agences gouvernementales, universités et instituts de recherche, ONG et organisations communautaires).		OEKC	Avant fin 2012	MR 7.1	N	À partir de 2012
14.5 Documenter et diffuser les principes essentiels des approches de la FAO en matière de renforcement des capacités, en particulier ceux qui sont ou pourraient être repris par d'autres organisations.		OEKC	Avant fin 2012	MR 7.2	N	À partir de 2012

Actions	Référence à des points du Comité du Programme	Unités participantes	Date d'achèvement prévue	Recommandation issue de la réponse de la Direction à l'Évaluation du renforcement des capacités en Afrique	Financements supplémentaires (O/N)	État d'avancement
<i>15. Aligner la stratégie de mobilisation des ressources de la FAO sur une pratique améliorée de suivi, d'établissement de rapports et de communication en matière de renforcement des capacités.</i>						
15.1 Veiller à ce que les rapports destinés aux donateurs reflètent les résultats en matière de renforcement des capacités en mettant l'accent comme il se doit sur ce domaine dans la stratégie et les procédures de mobilisation des ressources de la FAO.	Sources de financement	TCSR avec l'appui de l'OEKC	Avant fin 2011	N	N	En cours
15.2 Veiller à ce que les directives et notes relatives à la mobilisation des ressources destinées, entre autres, aux Représentants de la FAO et aux équipes stratégiques incluent les approches ayant trait au renforcement des capacités.	Sources de financement	TCSR avec l'appui de l'OEKC	Avant fin 2011	N	N	En cours
Domaine d'action E: Institutionnalisation de la fonction de renforcement des capacités dans les politiques et procédures de gestion des ressources humaines de la FAO						
<i>16. En se fondant sur une évaluation des besoins pour un programme interne d'approfondissement des compétences en matière de renforcement des capacités, élaborer des documents et des cours de formation conformément aux procédures d'approfondissement des compétences de l'UNCT.</i>						
16.1 Réaliser une évaluation des besoins du public cible pour les manifestations ayant trait au renforcement des capacités au moyen d'entretiens et de groupes de réflexion au Siège ainsi que d'études et de téléconférences pour les bureaux décentralisés.		OEKC	NC	N	N	Achevé
16.2 En se fondant sur l'évaluation des besoins, concevoir un programme de formation visant à solidifier les compétences en matière de renforcement des capacités au sein de la FAO. En particulier, mettre en place un cadre pour les programmes et les documents de formation comprenant trois modules (renforcement des capacités au sein de la FAO, programmation dans ce domaine, appui aux processus d'apprentissage) qui sera appliqué au travers d'ateliers, d'ouvrages de référence et/ou de l'e-learning.	Pérennité	OEKC	Avant mi-2011	MR 1.4	N	En cours
16.3 Élaborer un module de formation supplémentaire sur l'analyse	Pérennité	OEKC et	Avant fin 2011	MR 1.4	O	À partir de

Actions	Référence à des points du Comité du Programme	Unités participantes	Date d'achèvement prévue	Recommandation issue de la réponse de la Direction à l'Évaluation du renforcement des capacités en Afrique	Financements supplémentaires (O/N)	État d'avancement
organisationnelle et la gestion des changements qui sera mis en application par le biais de méthodes combinées (cours et e-learning).		IDWG sur le renforcement des institutions				2011
16.4 Élaborer un module de formation additionnel sur les compétences en matière de conseil.	Pérennité	OEKC	Avant fin 2012	MR 1.4	O	À partir de 2012
16.5 Dispenser des formations sur les modules susmentionnés pour le personnel et les collaborateurs, en particulier ceux des bureaux décentralisés.	Pérennité	OEKC	Avant fin 2012	MR 1.5	O	À partir de 2011
16.6 Concevoir et mettre en place l'e-learning. Élaborer et piloter des manifestations directes sur les modules de formation.	Pérennité	OEKC	Avant fin 2012	N	N	À partir de 2011
<p>17. <i>Mettre en évidence les éléments pertinents des systèmes actuels de ressources humaines qui doivent être réalignés sur une fonction améliorée de renforcement des capacités, y compris le cadre de compétences, les possibilités de perfectionnement du personnel, les cadres de responsabilité, les systèmes de gestion des performances pour les mesures d'incitation destinées au personnel. Examiner les procédures actuelles d'évaluation des performances en vue de rendre le personnel de la FAO responsable de ses travaux en matière de renforcement des capacités, tout en multipliant les mesures d'incitation.</i></p>						
17.1 Veiller à ce que les compétences indispensables à un renforcement des capacités de qualité soient pleinement prises en compte dans le cadre de compétence de la FAO.		CSH avec l'appui de l'OEKC	Avant fin 2013	MR 2.3	N	À partir de 2012
17.2 Diffuser des lignes directrices en vue de l'intégration systématique du renforcement des capacités aux fonctions et attributions de tous les fonctionnaires techniques concernés et aux systèmes d'évaluation de leurs performances.		CSH avec l'aide de l'OEKC	Avant fin 2011	MR 2.1	N	À partir de 2012

Actions	Référence à des points du Comité du Programme	Unités participantes	Date d'achèvement prévue	Recommandation issue de la réponse de la Direction à l'Évaluation du renforcement des capacités en Afrique	Financements supplémentaires (O/N)	État d'avancement
<p>18. Examiner les descriptions de postes liés au renforcement des capacités et accroître la décentralisation des responsabilités dans ce domaine. Veiller à établir des responsabilités claires pour les fonctions liées au renforcement des capacités dans les bureaux décentralisés et à ce que des ressources suffisantes soient allouées. Améliorer les systèmes de ressources humaines pour veiller à ce que le personnel nécessaire soit en place. Veiller à ce que des procédures claires en matière de renforcement des capacités soient disponibles au sein de la FAO pour assurer la qualité d'exécution dans ce domaine.</p>						
18.1 Exiger une expérience pratique minimale du renforcement des capacités pour tous les postes du bureau régional et des bureaux sous-régionaux, en veillant à ce que les descriptifs de fonctions et les avis de vacance de poste soient rédigés en conséquence.		CSH avec l'aide de l'OEKC	Avant fin 2011	MR 2.2	N	À partir de 2011
18.2 Réviser la Circulaire sur les responsabilités et les niveaux hiérarchiques afin de mettre davantage l'accent sur le renforcement des capacités.	Bureaux décentralisés	OSD	Avant fin 2010 (avant-projet achevé, version finale prévue pour la mi-2011)	MR 2.4	N	En cours
<p>19. Examiner et améliorer les systèmes actuels pour la sélection, l'intégration et l'affectation des consultants chargés de l'assistance technique dans des programmes spécifiques axés sur le renforcement des capacités, en particulier dans des domaines complexes touchant les changements organisationnels et les réformes institutionnelles.</p>						
19.1 Élaborer des exemples de mandats qui seront utilisés dans les processus de recrutement et de sélection des ressources humaines hors personnel.		OEKC	Avant fin 2011	N	N	En cours
<p>20. Prêter un appui pour renforcer les capacités des populations des pays en développement en proposant des formations et améliorer l'aptitude des institutions à fonctionner en réseau.</p>						
20.1 Organiser et promouvoir le programme de bourses d'études FAO/ministère hongrois du Développement rural, le programme de bourses d'études FAO/Brésil au sein d'UNILAB et d'autres programmes de bourses d'études.		OEKC	Continu	N	N	En cours

Actions	Référence à des points du Comité du Programme	Unités participantes	Date d'achèvement prévue	Recommandation issue de la réponse de la Direction à l'Évaluation du renforcement des capacités en Afrique	Financements supplémentaires (O/N)	État d'avancement
20.2 Évaluer la portée et la quantité des bourses financées par les fonds fiduciaires de la FAO, et gérées par le biais des bureaux décentralisés, et évaluer la formation à court terme existant au sein de la FAO avec les centres de groupes consultatifs en vue de mettre en évidence des mécanismes pour s'appuyer dessus.		OEKC	Avant fin 2011	N	N	À partir de 2011
20.3 Renforcer et faire fonctionner des centres internationaux de formation thématiques (en Chine) grâce à la coopération Sud-Sud pour dispenser une formation à court terme aux cadres techniques des pays en développement.	Coopération Sud-Sud	TCS	Avant fin 2012, continu	N	N	En cours